

PERANCANGAN SISTEM KERANGKA PENILAIAN KINERJA MANAJER OPERASIONAL MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT PEGADAIAN (PERSERO)

Irfan Mahendra

Jurusan Sistem Informasi STMIK Nusa Mandiri Jakarta
Jl. Kramat Raya No. 162 Jakarta Pusat 10010
irfan.iha@nusamandiri.ac.id

Abstract

Pegadaian is a State Owned Enterprises (SOEs) is engaged in financing, with the main business is pawning services. The level of competition in the mortgage sector is currently very tight, and will continue to increase the complexity and intensity. Further pawnshop must continually improve its performance, that the company competitive advantage can be realized. Important factor to consider in this case is the performance appraisal system, because the objective performance appraisal system, comprehensive, and continuous performance of the company will continuously be reviewed and could be improved. The performance appraisal system has been used in Pegadaian is to use the merit system approach. This approach is considered highly subjective and may not represent actual employee performance. Another approach that is popular and widely used is the assessment of performance using a balanced scorecard approach, which is a strategic management system that can be used to assess the company's performance objectively and comprehensively. This research is to design a framework for appraisal the performance of the employee (System Operations Manager) uses a balanced scorecard approach to the IT Operations Division of Pegadaian. Design framework for assessing performance using the balanced scorecard approach is done through two main stages, design scorecard for the mission center which then cascaded into team and personal scorecard.

Keywords: *performance appraisal, balanced score card, mission center scorecard, service center scorecard, team and personal scorecard*

I. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial dalam suatu perusahaan. Untuk memenangkan persaingan usaha yang semakin ketat dan komprehensif seperti saat ini, perusahaan harus menampakkan peningkatan kinerjanya dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini, pengukuran kinerja secara finansial dinilai sudah tidak cukup lagi untuk mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya, sehingga kemudian dikembangkan suatu pendekatan baru yang mampu melihat kinerja perusahaan dalam pandangan yang lebih komprehensif, seimbang, dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang populer dan digunakan saat ini yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Balanced scorecard digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif, yaitu dengan mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif; perspektif finansial, perspektif *costumer*, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran (Kaplan & Norton, 2000). Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan (1) *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan strategis, dan (3) *Balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel (Mulyadi, 2007).

PT PEGADAIAN (Pegadaian) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pembiayaan dengan jasa utamanya yaitu bisnis gadai. Dalam beberapa dekade terakhir, Pegadaian telah melakukan transformasi di segala bidang, yang diantaranya dengan melakukan perubahan status badan hukum dari Perusahaan Jawatan (Perjan) menjadi Perusahaan Umum (PERUM) pada awal tahun 1990-an, kemudian pada tahun 2011 melakukan perubahan badan hukum menjadi Persero. Bahkan dalam lima tahun terakhir, Pegadaian beberapa kali dinobatkan sebagai BUMN Terbaik dengan berbagai kategori dalam berbagai

event, seperti BUMN AWARD dan lain-lain. Pencapaian demi pencapaian tersebut membuat Pegadaian semakin memantapkan upayanya untuk terus-menerus melakukan penyempurnaan dan meningkatkan kinerjanya.

Sesuai dengan Rencana Jangka Panjang (RJP) Pegadaian, Divisi Operasional Teknologi Informasi (TI) merupakan salah-satu unit yang memiliki peran strategis bagi Pegadaian dalam membangun *competitive* dan *comparative advantage* perusahaan, yaitu sebagai penanggungjawab operasional TI perusahaan. Dalam menjalankan tanggungjawab tersebut, pada Divisi Operasional TI, terdapat Bagian Operasional Sistem, yang memiliki tugas pokok menyediakan infrastruktur TI dan jaringan komunikasi yang *reliable* untuk mendukung kelancaran operasional TI guna menghasilkan informasi yang berkualitas bagi segenap *stakeholder* perusahaan.

Pada era globalisasi informasi kebutuhan akan informasi yang berkualitas bagi suatu perusahaan menjadi sangat penting dan mendesak untuk dipenuhi, sehingga perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan. Namun hal itu tentu tidak dapat diwujudkan dengan mudah, perlu didukung oleh sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja yang baik. Pada Pegadaian saat ini, pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan pendekatan merit sistem. Sistem ini berlaku seragam pada semua personil di unit atau satuan kerja manapun, termasuk bagi Manajer pada Bagian Operasional Sistem.

Pendekatan merit sistem yang digunakan selama ini dipandang memiliki beberapa kelemahan diantaranya adalah tingkat subjektivitas yang tinggi serta kurang dapat menggali kinerja karyawan yang sesungguhnya. Hal ini dapat berdampak kontra-produktif terhadap kinerja karyawan, bahkan dalam jangka panjang juga dapat berpengaruh terhadap eksistensi dan tumbuh-kembang perusahaan.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut guna merancang sistem penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk Manajer Operasional Sistem Pada Divisi Operasional TI PEGADAIAN (Persero).

II. TINJAUAN TEORITIS

a. Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai (2008) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, serta ketidakhadiran. Penilaian kinerja juga diartikan oleh Hadari Nawawi (2006) sebagai proses organisasi yang melakukan

penilaian terhadap pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan menurut Gary Dessler (2008) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan standar kerja tertentu.

Penilaian kinerja merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan agar dapat mengetahui secara objektif posisi dan kinerja perusahaan masa sekarang, yang pada tahap selanjutnya akan berguna untuk menyusun langkah-langkah kedepan. Veithzal Rivai (2008) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu (1) sebagai posisi tawar. Penilaian kinerja mampu melakukan negosiasi yang objektif antara pihak perusahaan dengan serikat buruh, (2) sebagai perbaikan kinerja. Hasil dari penilaian kinerja bisa digunakan sebagai *feedback* untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan, (3) sebagai penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja akan memberi pertimbangan dalam hal pemberian gaji, kompensasi dan bonus yang diterima oleh karyawan, (4) sebagai keputusan dalam penempatan karyawan, seperti promosi, demosi, mutasi, (5) sebagai pelatihan dan pengembangan. Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan. Sedangkan kinerja yang baik mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan, (6) sebagai perencanaan dan pengembangan karier, yang dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan, (7) sebagai evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur dari penempatan karyawan, (8) defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau buruk menandakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, (9) sebagai tolak ukur ketidakakuratan informasi. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai, (10) membantu mendiagnosa kesalahan dalam merancang pekerjaan. Penilaian kinerja dapat mendiagnosis kesalahan dalam merancang pekerjaan, (11) memberikan kesempatan kerja yang adil kepada karyawan. Penilaian kinerja dapat memastikan bahwa penempatan internal tidak bersifat diskriminatif, (12) mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal-hal yang bersifat pribadi, (13) elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja yang mencakup kriteria yang berhubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria, (14)

sebagai umpan balik bagi SDM. Kinerja yang baik atau buruk mengindikasikan seberapa baik Departemen SDM berfungsi.

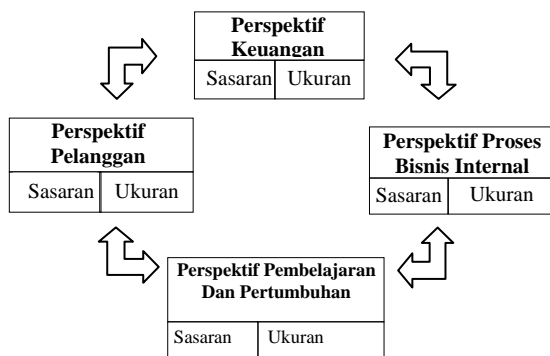
b. *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced Scorecard* merupakan terjemahan dari misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pencapaian tujuan finansial. Sementara itu Mulyadi (2001) menyatakan bahwa *Balance Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Sedangkan menurut Vincent (2003) *Balance Scorecard* adalah alat komunikasi antara karyawan dan perusahaan dalam menjalankan rencana-rencana bisnis.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balance Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjal dalam suatu hubungan sebab-akibat.

Dalam teknik *Balance Scorecard*, pihak perusahaan tidak memberi hukuman atau mencari kelemahan karyawannya, melainkan memusatkan perhatian secara obyektif pada persoalan dan kendala yang harus dihadapi serta bagaimana mengatasi permasalahan tersebut.

Dalam *Balanced Scorecard* ada empat aspek yang dinilai yaitu aspek finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000). Aspek-aspek penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* ini dapat dilihat pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

a) Aspek Finansial

Bagi sebagian besar perusahaan, perspektif finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya, dan peningkatan produktivitas, penurunan peningkatan aktiva dan penurunan resiko dapat menghasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif *scorecard*. Tujuan finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan

b) Aspek Pelanggan

Dalam menyusun strategi ini harus menggunakan kacamata pelanggan yang menikmati produk atau jasa pelayanan yang diberikan perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa dari perusahaan. Hal-hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, citra dan reputasi perusahaan. Nilai-nilai tersebut dapat diukur dengan cara melakukan survei kepuasan pelanggan, baik yang dilakukan oleh perusahaan sendiri maupun oleh lembaga independen. Untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, ada 3 pendekatan yang berkaitan dengan produk. Pendekatan tersebut adalah (1) *product leadership*, adalah produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam hal inovasi, (2) *operational excellence* adalah produk-produk yang dirancang seekonomis mungkin, (3) *costumer intimacy* adalah produk-produk yang dibuat spesial dan tidak masal dan disesuaikan dengan keinginan pelanggannya.

c) Aspek Proses Bisnis Internal

Adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai. Dalam perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi, layanan purna jual serta keamanan dan kesehatan lingkungan.

d) Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek Proses pembelajaran serta pertumbuhan, berfokus pada sumber daya, khususnya sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Aspek ini berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi perusahaan. Ada tiga aspek utama yang diukur dalam perspektif ini yaitu kompetensi karyawan, daya dukung teknologi, serta budaya, motivasi, dan penghargaan. Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka. (Suwardi Luis & Prima A. Birowo, 2008)

Menurut Suwardi Luis dan Prima A. Biromo (2008) ada lima kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard* dibandingkan alat bantu penilaian kinerja lainnya, yaitu :

- a. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholder* dari sebuah perusahaan, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama.
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk memetakan semua faktor utama yang ada dalam perusahaan tersebut baik yang berbentuk fisik maupun non-fisik. Sedangkan konsep perencanaan strategi lain hanya bersifat fisik saja.
- c. *Balanced Scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja perusahaan. Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan tersebut dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicator* atau yang biasa disingkat dengan KPI. Hal ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya membantu perusahaan dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut.
- d. *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab-akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung-jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu akan membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan hasil lainnya. Sebaliknya bila tidak tercapai akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerjasama dalam perusahaan dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan perusahaan
- e. *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai titik tolak. Dari *Balanced Scorecard* manajemen perusahaan dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan guna mencapai target-target yang telah ditetapkan, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran.

c. Pengukuran Kinerja Personel dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2007) menyatakan bahwa sistem terpadu pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* didesain untuk memfokuskan kinerja personel dalam menghasilkan *the best costumer value*. Oleh karena itu pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan ditetapkan perannya dalam menghasilkan *value* bagi *costumer*, sehingga pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan dikelompokkan ke dalam dua golongan yaitu *mission center* dan *service center*.

Mission center adalah unit oprganisasi dalam perusahaan yang bertanggung jawab atas penyediaan *value* bagi *costumer*. Sedangkan *service center* adalah unit organisasi dalam perusahaan yang bertanggung jawab terhadap penyediaan layanan bagi *mission center*.

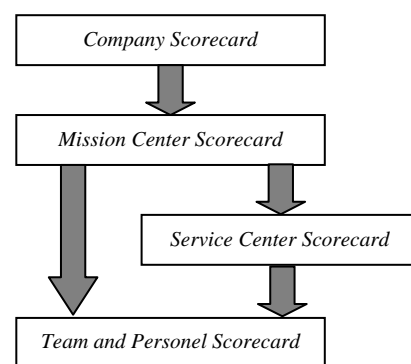
III. METODE PENELITIAN

1) Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dalam melakukan penelitian ini ada beberapa metode yang digunakan diantaranya adalah dengan menggunakan kuesioner, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

2) Metode Analisis Data

Metode analisis dan perancangan yang digunakan dalam perancangan sistem (kerangka) penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk Manajer Operasional Sistem pada Divisi Operasional TI PT PEGADAIAN (Persero), menggunakan pendekatan yang disusun oleh Mulyadi (2007) sebagai berikut :

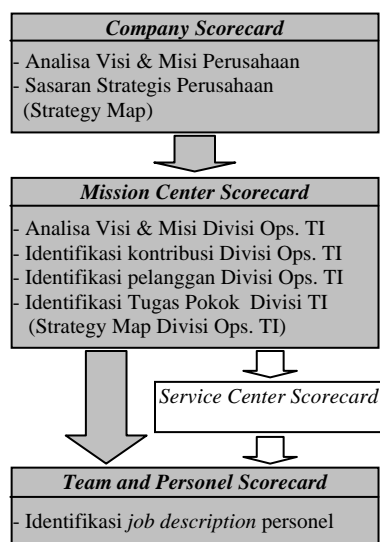


Gambar 2. *Cascading Process* Pengukuran Kinerja Personel dengan *Balanced Scorecard*

Dalam *company scorecard* direncanakan sasaran-sasaran strategik yang hendak dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan dalam jangka panjang yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan,

proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap sasaran strategik di setiap perspektif kemudian ditentukan ukuran hasil dan targetnya. Ukuran dari hasil ini disebut dengan *Key Performance Indicator* (KPI). Setelah kinerja perusahaan secara keseluruhan direncanakan dalam *company scorecard*, langkah selanjutnya adalah penetapan peran dan penentuan kompetensi inti untuk mewujudkan peran.

Kinerja setiap manajer pusat pertanggung jawaban dinilai berdasarkan kontribusi mereka dalam mewujudkan sasaran strategik perusahaan secara keseluruhan yang ditetapkan dalam *company scorecard*. Melalui proses *cascading* diberi peran sebagai *mission center* yang bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi signifikansi dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam *company scorecard*. Di samping itu melalui proses *cascading* setiap manajer *service center* bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi signifikan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik *mission center*. Perencanaan kinerja tidak hanya terbatas pada tingkat pusat pertanggung jawaban, namun mencakup pula perencanaan kinerja secara individual. Melalui proses *cascading* setiap individual membuat *personel scorecard* berdasarkan *mission center scorecard* (bagi karyawan yang bekerja dalam *mission center*) atau berdasarkan *service center card* (bagi karyawan yang bekerja *service center*).



Gambar 3. Penjabaran *Cascading Process* Pengukuran Kinerja Personel dengan BSC

IV. HASIL PENELITIAN

Langkah awal yang harus dilakukan dalam membuat BSC adalah menentukan visi dan misi dari

sebuah perusahaan. Berikut adalah visi dan misi dari PT PEGADAIAN (Persero) :

1) *Company Scorecard*

Visi

Pada Tahun 2013 Pegadaaian Menjadi "*Champion*" Dalam Pembiayaan Mikro dan Kecil Berbasis Gadaai dan Fidusia Bagi Masyarakat Menengah Ke Bawah.

Misi

- Membantu program pemerintah meningkatkan kesejahteraan rakyat khususnya golongan menengah ke bawah dengan memberikan solusi keuangan yang terbaik melalui penyaluran pinjaman skala mikro, kecil, dan menengah atas dasar hukum gadaai dan fidusia.
- Memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan dan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten.
- Melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya.

Visi dan misi perusahaan sebagaimana diatas diturunkan ke dalam sasaran strategis untuk setiap perspektif, sebagai berikut :

Tabel 1. Sasaran Strategis

| <i>Perspektif Keuangan</i> | <i>Perspektif Pelanggan</i> |
|---|---|
| 1. Peningkatan ROE 2. Peningkatan Pendapatan 3. Penurunan biaya 4. Penyelenggaraan GCG | 1. Loyalitas pelanggan 2. Pertambahan pelanggan baru 3. Meningkat kepuasan pelanggan 4. Menurunnya keluhan pelanggan 5. Perbaikan <i>image</i> perusahaan 6. Pertambahan unit layanan baru |
| <i>Perspektif Proses Bisnis Internal</i> | <i>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</i> |
| 1. Meningkatnya kecepatan inovasi produk 2. Terintegrasinya proses dan layanan 3. Meningkatnya kualitas layanan 4. Menurunnya pelanggaran internal 5. Publikasi dan Sosialisasi | 1. Meningkatnya kapabilitas karyawan 2. Budaya INTAN 3. Sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi 4. SOP |

Kemudian berdasarkan sasaran strategis perusahaan sebagaimana diatas, disusunlah *strategy map* untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat antara setiap perspektif dalam *balanced scorecard*. Sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah optimalnya *Return of Equity (ROE)* pada pemerintah sebagai pemegang saham, terwujudnya peningkatan pendapatan dan penurunan biaya, serta terlaksananya *Good Corporate Governance (GCG)*. Sementara itu, sasaran strategis pada perspektif pelanggan adalah terwujudnya loyalitas pelanggan, meningkatnya jumlah pelanggan baru, meningkatnya kepuasan pelanggan, menurunnya jumlah keluhan, perbaikan *image* perusahaan secara terus-menerus, dan pertambahan unit layanan baru.

Sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal adalah meningkatnya kecepatan inovasi produk, terintegrasinya proses dan layanan, meningkatnya kualitas layanan, menurunnya jumlah pelanggaran internal, serta publikasi dan sosialisasi. Sedangkan sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pengembangan adalah meningkatkan kapabilitas karyawan, implementasi etos budaya kerja INTAN, tersedianya sistem dan teknologi informasi yang terintegrasi, serta ditetapkan Standar Operasi dan Prosedur (SOP).

2) *Mission Center Scorecard*

Setelah visi dan misi perusahaan didapat, langkah selanjutnya adalah menentukan visi dan misi dari divisi. Visi dan misi dari Divisi Operasional TI PT PEGADAIAN (Persero), sebagai berikut :

a. Visi dan Misi Divisi Operasional TI

Visi

Menjadi sentra operasi dan layanan teknologi informasi perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan untuk menjadi "*champion*" dalam pembiayaan mikro dan kecil berbasis gadai dan fidusia bagi masyarakat menengah ke bawah.

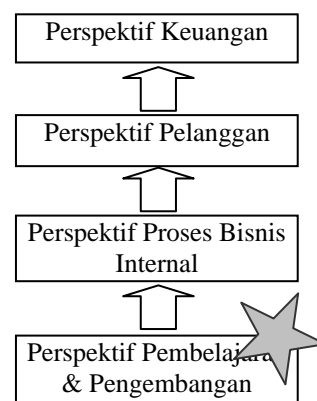
Misi

- 1) Menyiapkan sumberdaya manusia TI yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas yang tinggi.
- 2) Menyediakan infrastruktur TI yang berkualitas untuk mendukung terlaksananya operasional TI dengan baik.
- 3) Menyediakan jaringan komunikasi yang berkualitas untuk mendukung terselenggaranya komunikasi data dengan aman dan lancar.
- 4) Memberikan jaminan kualitas terhadap *application software* yang akan digunakan oleh pengguna.
- 5) Menjamin terselenggaranya operasional dan layanan TI sesuai dengan *Operation Level Agreement (OLA)* yang disepakati dengan pelanggan.

- 6) Melakukan pemeliharaan terhadap sumberdaya informasi perusahaan.
- 7) Meningkatkan wawasan dan keterampilan sumberdaya manusia PT PEGADAIAN (Persero) dalam bidang teknologi informasi.
- 8) Meningkatkan kualitas penelitian dan pengembangan dalam bidang Operasional TI.
- 9) Meningkatkan kerjasama dan kemitraan dalam usaha meningkatkan kualitas infrastruktur TI, jaringan komunikasi, serta operasional dan layanan TI sesuai dengan standarisasi yang berlaku.

b. Kontribusi Divisi Operasional TI terhadap Peta Strategi Perusahaan

Berdasarkan Peta Strategis perusahaan sebagaimana diatas, maka diidentifikasi kontribusi/peran Divisi Operasional TI, sebagai berikut :

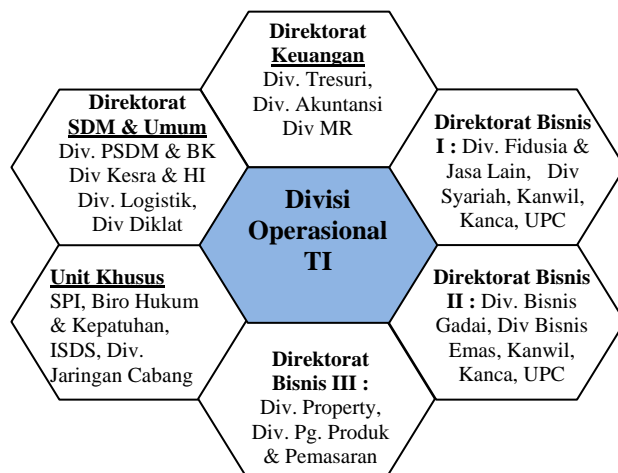


Gambar 5. Kontribusi Divisi Operasional TI Terhadap Sasaran Strategis Perusahaan

Kontribusi dan pengaruh Divisi Operasional TI terhadap Peta Strategi Perusahaan ditandai dengan simbol bintang pada peta strategi diatas, yaitu terletak pada Perspektif Pembelajaran dan Pengembangan.

c. Pelanggan Divisi Operasional TI

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diidentifikasi pelanggan Divisi Operasional TI sebagaimana digambarkan pada skema berikut :



Gambar 6. Pelanggan Divisi TI

d. Tugas Pokok Divisi Operasional TI

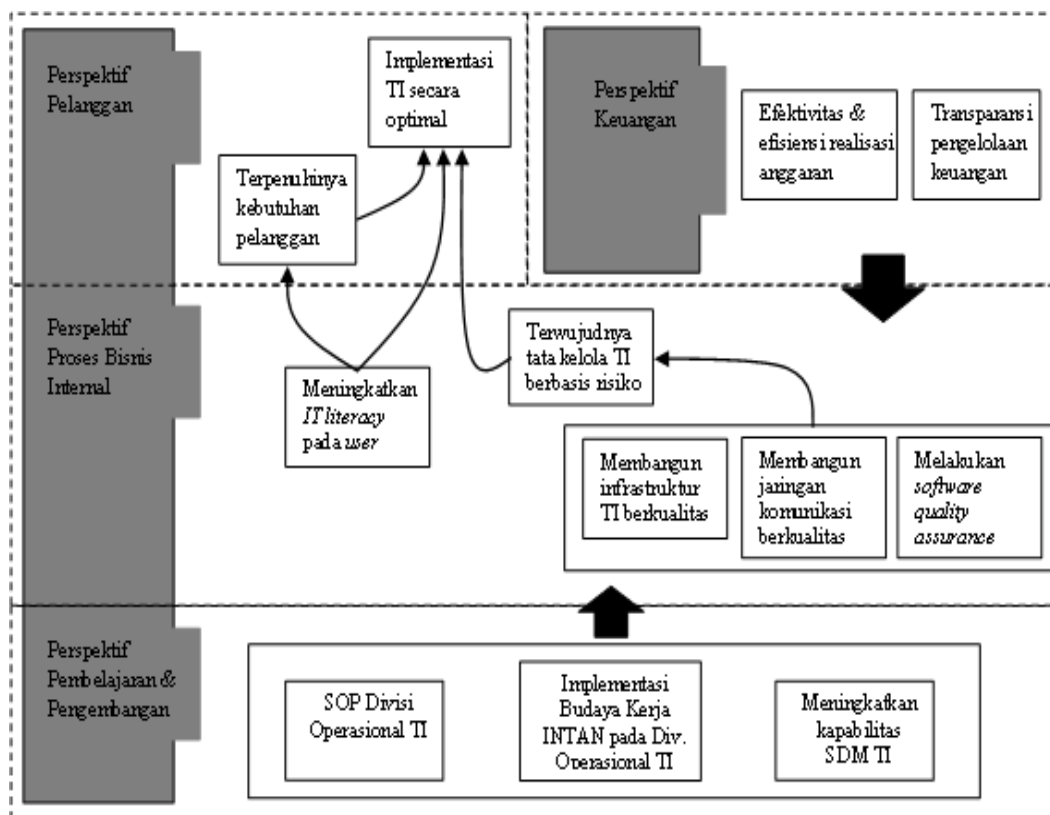
Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diidentifikasi Tugas Pokok Divisi Operasional TI sebagaimana digambarkan pada skema berikut :

Tabel 2 Tugas Pokok Divisi Teknologi Informasi

| Perspektif | Tugas Pokok (Sasaran Strategis Unit Bisnis) | Indikator |
|------------------------|--|--|
| Keuangan | Terwujudnya efektivitas & efisiensi realisasi anggaran | Realisasi anggaran sesuai RKAP |
| | Transparansi pengelolaan keuangan | Pelaporan realisasi anggaran secara valid dan tepat waktu |
| Pelanggan | Terpenuhinya kebutuhan Pelanggan | Rendahnya keluhan pelanggan terhadap operasional dan layanan TI yang diberikan |
| | Implementasi TI secara Optimal | Terlaksananya kegiatan operasional dan layanan TI secara baik sesuai OLA. |
| Proses Bisnis Internal | Meningkatkan <i>IT literacy</i> pada <i>user</i> | ▪ Rendahnya angka terjadinya <i>human error</i> ▪ Rendahnya angka |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Proses Bisnis Internal | | terjadinya <i>internal fraud</i> ▪ Tingginya <i>awareness</i> karyawan terhadap aspek-aspek TI, seperti <i>information security</i> , dll. |
| | Membangun infrastruktur TI yang berkualitas | Tersedianya infrastruktur TI yang berkualitas dalam mendukung terlaksananya operasional TI dengan baik |
| | Membangun jaringan komunikasi yang berkualitas | Tersedianya jaringan komunikasi yang berkualitas dalam mendukung terlaksananya komunikasi sistem dengan aman dan lancar |
| | Melakukan <i>software quality assurance</i> | Memberikan jaminan kualitas terhadap <i>application software</i> yang akan digunakan oleh pengguna |
| | Terwujudnya tata kelola TI berbasis risiko | Terlaksananya manajemen risiko dalam kegiatan pengembangan maupun implementasi SI/TI |
| Pembelajaran & Pengembangan | SOP Divisi Operasional TI | Jumlah SOP yang ditetapkan |
| | Implementasi Budaya Kerja INTAN di Divisi Operasional TI | Terwujudnya karyawan yang berkepribadian INTAN |
| | Meningkatnya Kapabilitas SDM TI | Meningkatnya keterampilan karyawan |

Berdasarkan sasaran strategis yang telah dirumuskan diatas, untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis pada setiap perspektif yang ada, maka dirancanglah *strategy map* Divisi Operasional TI sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Strategy map Divisi Operasional TI

Pada *strategy map* Divisi Operasional TI diatas dapat dilihat bahwa yang menjadi puncak sasarannya adalah sasaran-sasaran strategis pada Perspektif Pelanggan dan Perspektif Keuangan secara berdampingan. Hal ini untuk menggambarkan bahwa tercapainya sasaran-sasaran strategis pada Perspektif Pelanggan dan Perspektif Keuangan ini memiliki peran yang sama pentingnya bagi keberhasilan Divisi Operasional TI, hal ini berkaitan juga dengan fungsi Divisi Operasional TI sebagai salah-satu *mission center* yang mengemban tugas/fungsi non-profit. Sasaran-sasaran strategis Divisi Operasional TI pada perspektif pelanggan adalah terpenuhinya kebutuhan pelanggan Divisi Operasional TI dan terimplementasikannya operasional dan layanan TI perusahaan secara optimal. Sementara itu sasaran strategis pada Perspektif Keuangan adalah terwujudnya transparansi pengelolaan keuangan serta terwujudnya efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran. Pencapaian sasaran-sasaran strategis pada kedua perspektif tersebut didukung oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal,

berupa meningkatnya *IT literacy* pada pengguna, terwujudnya tata kelola TI berbasis risiko, serta terbangunnya infrastruktur TI yang berkualitas, terbangunnya jaringan komunikasi yang berkualitas, dan melakukan *software quality assurance*. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pengembangan, beberapa sasaran strategis yang dirumuskan adalah tersusunnya Standar Operasi dan Prosedur (SOP) pada Divisi Operasional TI, terimplementasinya budaya kerja INTAN pada Divisi Operasional TI, serta meningkatnya kapabilitas SDM Divisi Operasional TI.

3) *Personel Scorecard*

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap sasaran-sasaran strategis pada Divisi Operasional TI serta dengan memperhatikan *job description* Manajer Operasional Sistem pada Divisi Operasional TI, maka disusunlah *Personel Scorecard* untuk Menilai Kinerja Manajer Operasional Sistem pada Divisi Operasional TI, sebagai pada Tabel 3.

Tabel 3 *Personel Scorecard* Manajer Operasional Sistem

| Perspektif | Sasaran Strategis | Ukuran Hasil | Bobot | Program Pengembangan Pribadi |
|--|--|---|-------|--|
| Keuangan (15%) | Efektivitas & efisiensi realisasi anggaran | Realisasi anggaran sesuai RKAP | 55 % | |
| | Transparansi pengelolaan keuangan | Pelaporan realisasi anggaran secara valid dan tepat waktu | 45 % | |
| Pelanggan (25%) | Implementasi Pengembangan Sistem TI | Tersedianya <i>user guide</i> yang mudah dipahami dan digunakan pengguna dari setiap sistem yang dibuat | 50 % | |
| | Terpenuhinya kebutuhan Pelanggan Bagian Operasional Sistem | Rendahnya keluhan pelanggan terhadap sistem yang dibuat | 50 % | |
| Proses Bisnis Internal (40%) | Membangun infrastruktur TI yang berkualitas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terlaksananya kegiatan pembangunan infrastruktur TI ▪ Terlaksananya pengelolaan infrastruktur TI ▪ Tersedianya dokumentasi system | 35 % | ▪ Mengikuti pelatihan tentang infrastruktur TI |
| | Membangun jaringan komunikasi yang berkualitas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Terlaksananya kegiatan jaringan komunikasi ▪ Terlaksananya pengelolaan jaringan komunikasi ▪ Tersedianya dokumentasi system | 35 % | ▪ Mengikuti pelatihan tentang jaringan komunikasi |
| | Meningkatkan system <i>IT literacy</i> pada pengguna | Rendahnya tingkat <i>human error</i> dan terjadinya <i>internal fraud</i> yang disebabkan oleh kelemahan infrastruktur TI & jaringan komputer | 30 % | Mengadakan pelatihan dibidang <i>IS/IT</i> |
| | | | | |
| Pembelajaran & Pengembangan (20%) | Implementasi Budaya Kerja INTAN di Bagian Hardware & Network | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovasi ▪ Nilai Moral Tinggi ▪ Terampil ▪ Adi Layanan ▪ Nuansa Citra | 45 % | Mengikuti pelatihan dan sosialisasi budaya kerja INTAN |
| | Meningkatnya Kapabilitas Manajer Hardware & Network | Meningkatnya tingkat penguasaan keterampilan kerja | 25 % | Mengikuti pelatihan manajemen & keterampilan |
| | SOP pada Bagian Hardware & Network | Jumlah SOP yang ditetapkan | 30 % | |

V. PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diperoleh kesimpulan, bahwa :

1. Diketahui bahwa jabatan Manajer Operasional Sistem bertanggung jawab untuk menyediakan dan mengelola infrastruktur TI serta jaringan komunikasi PT PEGADAIAN (Persero).

2. Sistem penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja Manajer Operasional Sistem pada Divisi Operasional TI PT PEGADAIAN (Persero) dipandang lebih komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2008). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyana, Deddy. (2004). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jakarta: Indeks*.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. (2004). *Strategy Maps*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Murai Kencana.
- Sony Yuwono, dkk. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia PustakaUtama.
- Suharsimi Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Suwardi Luis dan Biromo, A. Prima. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to fungsional Scorecards*. Jakarta: Gramedia PustakaUtama.
- Tunggal, Amin Widjaya. (2002). *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Gaspersz, Vincent. (2003). *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.